

CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL

El Modelo Ury de Harvard

José Ignacio Tobón L.

CONTENIDO

PRÓLOGO

El conflicto, entendido no como irracionalidad humana, sino como la búsqueda del reconocimiento del «otro», siempre se fundamenta en el consenso, comprendido como la disminución en los niveles de incertidumbre que puede presentar una solución.

Actualmente vivimos grandes procesos de transformación, no sólo tecnológicos y de telecomunicaciones, sino en el área social. Lentamente las sociedades se dan cuenta que para lograr la consolidación de una nación, debe existir unidad cultural, religiosa, idiomática y de costumbres. Usualmente nuestras costumbres nos han llevado a desconocer cual es la mejor negociación para nuestro cliente, construyendo las bases para un deterioro paulatino de las posibles relaciones comerciales, para las cuales creemos estar preparados, simplemente por que presentamos una estructura con capacidad de satisfacer una demanda tangible. Pero, cuando interactuamos «con» y «en» un mundo que presenta una configuración en donde se venden productos y percepciones, tenemos que poseer las herramientas y el entrenamiento suficiente, para interactuar y para entenderlo.

El reconocimiento del «otro», ese otro que es nuestro cliente, nuestro amigo, nuestro asesor, nuestro vendedor, nuestro hijo, nos debe demostrar que una buena negociación no sólo depende del consenso, sino de saber reconocer desde el disenso. El disenso, es el único que nos da la posibilidad de entrar a negociar desde nuestra propia óptica y aprender a establecer cual puede ser la mejor alternativa para nuestro problema, la cual debe formar parte de una solución conjunta.

A través de este libro, el autor quiere compartir un análisis a través de su experiencia (no sólo como catedrático en temas afines sino como investigador), las herramientas que pueden hacer que una negociación sea más inteligente, determinando claramente las tipologías de los negociadores difíciles, y la administración de los conflictos, enmarcado en una metodología casuística que le permitirá al lector definir las necesidades colectivas en una negociación, con el único objetivo de poder alcanzar los beneficios individuales.

Es para nosotros muy importante, como entidad que quiere contribuir al desarrollo económico sostenible de la región antioqueña, entregarles esta obra, que será clave en los procesos de consolidación de una verdadera identidad y crecimiento empresarial.

Felipe Rojas Toro
Gerente Fondo de Garantías de Antioquia

CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL

El Modelo Ury de Harvard

Introducción

El objetivo de este libro es **presentar algunas ideas acerca de la forma de negociar con personas difíciles**, pero sin la pretensión de convertirlo en un manual infalible, ni en la panacea, ni tampoco ser parte de la serie «... pero si es muy fácil». **Debe ser visto como «ideas tomadas de otros, unidas a las mías, para entregárselas a usted», es decir, una especie de "alquimia intelectual"**. No deben ser vistas como las ideas de un experto, sino más bien de alguien que está en el interminable camino del aprendizaje,[1] y que debido posiblemente a sus propias imperfecciones, no predica la total «no-violencia». Es un libro de un imperfecto para imperfectos y donde se reconoce que no hay mallas de seguridad para los débiles, pues cada uno labra sus fortunas o sus infortunios.

Siento que existe la necesidad en muchos de nosotros, de recibir ciertas instrucciones que nos ayuden a manejar estas situaciones con personas de comportamientos difíciles, en una forma más eficiente, y sobre todo, con menos tensión. Todos necesitamos ayuda. Todos estamos siempre cercanos a personas difíciles.[2]

---

[1] Soy un aprendiz y me siento orgulloso de esto. En nuestro entorno cercano ser aprendiz es ser de estrato intelectual bajo, pero por el contrario, aquel que no sea aprendiz está muerto. El concepto de «learning organization» fue traducido inicialmente al español como organización aprendiz, pero no recibió muy buena acogida. Lo cambiaron por organización inteligente y fue mejor recibido. Esto revela nuestra miopía.
[2] En el website de la Nasa hay unos buenos cursos de negociación con gente difícil. ¿Será que se están preparando para negociar con marcianos ?

Teodoro Roosevelt decía que «el más importante ingrediente de la fórmula del éxito era saberse llevar bien con los demás», sin importar quienes sean y como sean los demás. Entender lo que convierte a una persona normal, en persona difícil y aprender la mejor forma de manejarla, reduce nuestro stress y hace nuestra vida mejor. Entender que nuestro comportamiento firme, basado en intereses y de largo plazo es uno de los más importantes ingredientes, es también parte de la estrategia.

Lo curioso de esto es que cuando nos preguntan por ejemplos de personas difíciles, **muy pocas veces nos nombramos nosotros mismos como difíciles,** aun cuando, con toda seguridad, lo somos para otros.[3] **Estamos tan cerca de nosotros mismos que no nos conocemos.**

Orientación

Para los estudiosos de la negociación, les menciono que la orientación de este tema está en la línea de ciertas fuentes y autores importantes, en mi criterio, y que pueden darnos grandes luces. **La guerra es uno de estos tópicos que nos ayudarán a entender mejor estas negociaciones difíciles**. No se pretende ser experto en teorías de guerra, ni tampoco profundizar el tema en este libro, pero sí aproximarnos a algunas fuentes de excepción tales como **"El Arte de la Guerra"** del autor Sun Tzu, considerado como una obra maestra de la teoría de guerra china. En el Japón a **"El Libro de los Cinco Anillos"** y en occidente al famoso libro **"On War"** (En Guerra) del alemán Karl Von Clausewitz, para quien la fuerza no tiene límites. [4]

También en occidente nos da ideas útiles la aproximación de Nicolás Maquiavelo en su obra **"El Príncipe"**. Algunos autores, españoles y

[3] Dicen que "las personas se dividen en buenas y malas, pero los que hacen la división siempre son los buenos". Por esto cada uno de nosotros está en muchas listas y en diferentes categorías.
[4] Si se trata de tácticas, las fuentes más importantes son Karras, Scott, Fuller, Las 36 Estrategias Chinas.

norteamericanos, han estudiado estos temas de la guerra y del poder, y se utilizarán los trabajos de ellos. Merece mención especial Greene con su magnífico libro **«Power»**.[5] También es interesante el libro «**The Art of Peace**» de Moriheu Ueshiba, el fundador del aikido, una de las artes marciales.

Otros autores tienen también aproximaciones similares a las artes marciales para resolver las situaciones difíciles. Entre ellos están George Thompson, autor de **«Verbal Judo»** y Sam Horn autora de **«Tongue Fu»**, quienes son unas fuentes importantes en este caso. Uno se apoya en el judo y la otra en el kung fu.

El libro que presenta la más completa aproximación en el tema de la negociación con gente difícil es el de William Ury titulado **"Getting Past No. Negotiating With Difficult People"**, cuyo título cambió en sus últimas ediciones. Por algunas razones que intuyo, ya no dice "negociando con personas difíciles", sino "negociando su camino de la confrontación a la cooperación". **Ury presenta una estrategia de cinco pasos que es efectiva** y tiene en cuenta muchos aspectos importantes. Se presentará entonces **la teoría de Ury como eje central de este trabajo**.

También es una aproximación valiosa la presentada por Stone, Patton y Hen, colaboradores del Program On Negotiation de Harvard, en su libro «**Difficult Conversations**» y se puede considerar como un muy buen complemento a las teorías presentadas por Ury.

Otra fuente muy importante será **Leritz**, pues en uno de sus trabajos **presenta una excelente descripción de las personalidades de los negociadores difíciles.** Sin lugar a dudas, una de las ideas que más me apasiona de Leritz, y en la cual coincidimos, es que él cree firmemente que **los negociadores se clasifican por sus diferentes estilos de**

[5] El libro Power tiene especial significado para mí, pues las fuentes consultadas por Greene, son similares a las elegidas para escribir este libro de negociación. Parece que bebemos de la misma agua.

pensamiento. Para mí es claro que **siempre el problema está en la mente**. Allí está el real campo de batalla. Dependiendo de cómo percibamos el mundo, así actuaremos. Estos trabajos de Leritz son bien complementados con los aportes de **Brinkman** que incluiremos.

Los trabajos de **Maurer** son una fuente importante además. Estos trabajos están destinados a explicar **los comportamientos de las personas cuando son resistentes a los cambios** y la forma como esa resistencia puede ser vencida. En realidad, en la negociación con personas difíciles, **se trata de vencer una resistencia al cambio sin usar la violencia** y la imposición de poder, **recomendación semejante a las de algunas artes marciales**.

He encontrado que algunos trabajos de **negociación con rehenes** son una fuente importante para este estudio. Por esto he acudido a ciertas instituciones, tales como el **FBI** y **asociaciones de negociadores de rehenes**, especialmente las de Texas. La información recibida ha sido muy importante. [6]

Gráficos

Mi cerebro es especialmente gráfico y constantemente busco que las personas usen gráficos, pues es la mejor forma de expresar las ideas y de fijarlas. Irónicamente, la mayoría de mis libros han tenido una carencia de gráficos. Alicia le decía a Lewis Carroll en uno de sus apartes del libro "Alicia en el país de las maravillas", "**¿ de qué vale un libro que no tiene dibujos?**".

Para solucionar esto y para que el libro tenga más valor, presentaré una serie de gráficos, usando unas muy simples y poderosas técnicas, tales

[6] Una película fabulosa para entender la dinámica de la negociación de rehenes es «The Negotiator», protagonizada por Samuel Jackson y Kevin Spacey.

como la de **Mind Mapping de Tony Buzan**, que es el mismo Concept Mapping de Novack.

Negrillas

Como es usual en mis trabajos y consciente del cada día menor tiempo disponible de todos nosotros, **he hecho un trabajo previo para el lector y consistente en resaltar en negrilla lo que yo consideraría como lo básico de este libro**. En términos prácticos, **si el lector sólo lee lo que está en negrilla, podrá tener en pocas horas una clara visión del contenido**. Esto, sumado a los gráficos, ayuda en forma considerable al lector.

Condiciones implícitas

A lo largo de este trabajo, existen varias condiciones implícitas. Una de ellas es que **estoy suponiendo que el lector no es un negociador difícil y en cambio, con quienes el lector negocia, si lo son**. Esta condición no siempre es válida, pero asumimos que quien tiene la capacidad y madurez para liderar la negociación y gerenciarla de una forma inteligente, es el lector.

En muchas ocasiones somos nosotros mismos quienes convertimos a una persona normal en difícil. Como decía Ortega y Gasset, "yo soy yo y mis circunstancias". El novio puede pasar a ser amante, luego esposo, más tarde compañero de cuarto y después hermano, extraño o posiblemente enemigo. Lo simpático es que esta misma persona es percibida diferente en otros entornos. Todo es situacional. Además, se pregunta uno «¿cómo se casaron y dañaron ese hermoso noviazgo?».

Nuestra inocencia perpetua

Si analizamos nuestro propio lenguaje, encontraremos que nunca somos culpables de nada y además no percibimos los procesos. Decimos «el matrimonio se dañó», «la fábrica se quebró», «el florero se cayó». El matrimonio no se daña, las personas lo dañan; la fábrica no se quiebra sola, ni el florero toma la decisión autónoma de quebrarse. Además, tampoco se dan los eventos en un momento determinado. Sería más correcta la expresión «el matrimonio lo hemos venido dañando», pues es parte de un proceso de deterioro continuo.

Otra condición importante es que no se trata sólo de negociaciones complejas, pues todo en la vida es negociación. **Los principios mencionados aquí se pueden aplicar a todas las negociaciones, sin importar su complejidad ni su monto**.

Capítulo 1
Las personas difíciles

Definición de personas difíciles

Para lograr una mayor certidumbre en el análisis de estos temas, es preciso primero definir una persona difícil. Podría parodiar lo que los estudiosos de la filosofía, derecho, ética y otras áreas relacionadas, mencionan cuando dicen que «justicia son las acciones de las personas justas». Según esto, **una persona difícil es aquella cuyo comportamiento es difícil**. Tal comportamiento dificulta la relación y normalmente tiene características egocéntricas. Claro que el egocéntrico puede ser el que está mirando al otro como difícil. Muchos conflictos se originan en la rigidez del perfeccionista.

Entrando un poco en detalle, **el mismo hecho de que cataloguemos a una persona como difícil, está implicando que está por encima de nuestras capacidades normales para manejar las situaciones con ellas**. Si nuestra capacidad es mucho mayor que el reto que tal persona nos impone, no la veremos como difícil. Lo definido tiene estrecha relación con la persona que define. En resumen, **una persona difícil es aquella que para mí es difícil**. Puede que para otros no lo sea. Es semejante a la definición de stress que algún día conocí y que lo presentaba matemáticamente como la demanda (D) menos las capacidades (C). Si C es mayor que D, no hay stress; si D excede a C, hay stress. [7] ,[8]

[7] Como se menciona lateralmente en otra parte de este libro, algunas personas consideran con cierta razón y otras con exceso de purismo, que con el sólo hecho de mencionar que una persona es difícil estamos rotulándola. Es cierto, pero encuentro que esas personas ya no la mencionan como difícil, sino como incomprendida, desadaptada, inmadura, etc. En último término lo único que están es cambiando el rótulo por su equivalencia en su propio dialecto.

[8] Al pensar en el rótulo, recuerdo el caso del cura que estaba en el confesionario escuchando los pecados de un hombre, sin percatarse de que, en esos mismos momentos, el pecador le prendía fuego a la sotana del cura. El pecador le dijo: "padre, me acuso de que yo soy pirómano" y el cura al darse cuenta del fuego y sentir las quemaduras le dijo: "...pirómano???, usted lo que es un salvaje HP".

Las dificultades mayores están derivadas de las diferentes formas de ver el mundo, cuando son incompatibles entre los negociadores. Depende cómo usted vea el mundo así piensa y dependiendo cómo piense, así actúa. Esta forma diferente implica un diferente código de conducta y una diferente tabla de valoraciones de las cosas. En términos estrictos, podría decir que **nosotros en forma constante hacemos negociaciones interculturales, pues cada uno de nosotros tiene una cultura diferente**. [9]

El cura racista

Un cura era muy racista y todos los comentarios que hacía tenían la intención de degradar a los negros. Las jerarquías se enteraron de esto y se preocuparon ante tantas reclamaciones. Fue así como le advirtieron que si volvía a hacer un comentario de blancos y negros, saldría inmediatamente de la parroquia, lugar que por demás, le encantaba.

Después de esta advertencia se dirigió a la iglesia y en uno de sus oficios, les dijo a sus feligreses: "...a partir de hoy, en esta parroquia no habrá blancos ni negros; todos seremos verdes...", pero no pudo contener su tendencia racista y terminó la frase diciendo: "...si, efectivamente seremos verdes, claro está que unos verdes claros y otros verdes oscuros".

Además, he llegado a la conclusión, apoyado en la práctica real de la negociación, **que las personas difíciles tienen dos sentimientos muy potentes en su vida y son el egocentrismo y la falta de seguridad**, aun cuando esto parezca un tanto absurdo y contradictorio al lector. Lo invito a usted para que piense en una persona difícil y al analizarla en detalle, encontrará cierta esta aseveración.

Quien en forma constante está haciendo evidente que «aquí mando yo»,

[9] Alguien decía "todos somos iguales, pero unos más parecidos que otros".

es que realmente no manda. **A las personas es preciso**, en muchas ocasiones, **leerlas por lo contrario**, que es la que yo he llamado «teoría de la antilógica». Sería semejante a la técnica de Leonardo da Vinci que escribía al revés y tenía que leer con un espejo.

Las personas difíciles son personas que ven el mundo como una jungla, ven peleas en donde no las hay; **están enseñadas a usar trucos** y piensan que allí radica la clave del éxito; piensan que «en la guerra y en el amor todo se vale», y son entonces partidarios de un maquiavelismo burdamente interpretado; **usan la fuerza o la "suave fortaleza" como actos instrumentales**, es decir, destinados a obtener sus objetivos.

Otras de las características de las personas difíciles, pueden derivarse de sus temores, en algunos casos, derivados a su vez de **falta de conocimiento**. Creo que en la historia del mundo, **cada día la ciencia le roba más espacio a la religión y a la magia**. Cuando alguien no sabe algo, entra en un estado de desesperación y una sensación de vacío e impotencia, y es preciso llenarlo de alguna forma, aun cuando sea con supuestos no sustentados. **Algunas personas actúan entonces movidos por sus ignorancias y temores** [10] **y cubriéndolos con inflexibilidades, negativas, evasiones, groserías, entre otros.**

Otra variación de lo anterior es la imposibilidad, por lo menos temporal, de las personas de comprender los asuntos planteados. Del otro lado del espectro podemos encontrar **otro tipo de persona difícil**, y de los más difíciles para mí, y **es aquella persona equivocada, que está completamente convencida de que está en lo cierto, y eso mismo le impide conceder la razón a los demás.** Dentro de su equivocación está procediendo bien.[11]

---

[10] Existe en inglés la sigla FUD que significa Fears, Uncertainties, Doubts, o lo que en español podríamos mencionar como MID o Miedos, Incertidumbres y Dudas.

[11] Los socialistas y los capitalistas, hasta cierto momento, llegaron a estar convencidos que sus sistemas eran la salvación del mundo, pero llegó un momento donde ninguno estaba tan seguro, como lo mencionaba en los 80´s Galbraith de Harvard en su libro "La Era de la Incertidumbre".

Estas observaciones apoyan la teoría denominada **«la racionalidad de la irracionalidad»**, que aun cuando pueda parecer novedosa, no es más que un axioma, pues toda acción, por ilógica e irracional que parezca, tiene su propia sustentación. De esta forma, **no existen las personas irracionales y más bien existen las personas con criterios de racionalidad diferentes o incompatibles** con los nuestros.

De acuerdo con esto, las negociaciones difíciles pueden generarse cuando las diferencias de pensamiento entre los negociadores no son productivas. Existen diferencias de pensamiento productivas, tales como las que llevan a que dos personas valoren un mismo bien de dos formas completamente diferentes y así se puede crear espacio de negociación. En cambio hay situaciones hostiles generadas por las diferencias en las valoraciones.

Como se mencionó arriba, la persona normal la podemos volver difícil, mediante el entorno que le coloquemos y el tratamiento que le demos. Una sola persona puede afectar totalmente una relación, como se deduce del trabajo de Fisher y Brown (Getting Together). **Si rotulamos a alguien, actuaremos para que el rótulo sea verdadero. Todos somos profetas**, se lo aseguro respetado lector. Estudie esta aseveración y encuentre evidencias en su propia vida.

Efecto Pigmalión

Es una especie de Efecto Pigmalión, [12] que se ha plasmado libremente en el cine en películas tales como “My Fair Lady” y “De mendigo a millonario”. En la primera, dos nobles ingleses hacen una apuesta acerca de la posibilidad de convertir a una vendedora de rosas en una dama. En la segunda, la apuesta es entre dos famosos corredores de bolsa de Wall Street y se refiere

[12] Pigmalión es parte de la mitología griega. Pigmalion I era el Rey de Chipre, quien se enamoró de una estatua que él hizo. Besó la estatua esperando que ella le correspondiera; le hablaba con amor, le daba regalos, la vestía y le colocaba joyas. La llevó a su cama y le pidió a Afrodita que le diera una esposa semejante a su escultura. Afrodita en lugar de esto le convirtió la estatua en una mujer de carne y hueso, con quien luego se casó Pigmalión.

a la conversión de un mendigo en millonario y de un millonario en mendigo. En todos los casos la conversión se logra. **Usted siempre logra lo que espera de la gente**. [13]

Curso de negociación de un minuto o Big Five ©

Lo que yo he llamado el "Curso de Negociación de un Minuto" o "Big Five"©, no es más que el resumen de los resúmenes acerca de las características que debe tener una persona para ser buena negociadora. Creo que si definimos estas características, podríamos inferir que **los negociadores difíciles son los que no cumplen con los postulados de tal curso**.

Para ser muy buen negociador **es imprescindible** i) **buscar incesante y metodológicamente los intereses de las partes**, ii) **aprender a preguntar sin atacar**, iii) **tener la habilidad de escuchar activamente**, iv) **tener una visión sistémica y de largo plazo** y v) **generar opciones inteligentes para llegar al acuerdo.**

Las personas difíciles entonces son aquellas que **sólo se preocupan de sus propios intereses** y **no tienen la capacidad de empatía** ni el deseo de buscar los intereses de la persona con quien está negociando. Es muy posible que piensen que preocuparse de los intereses de los demás sea símbolo de debilidad.

Son aquellas que atacan y **consideran el ataque como pieza fundamental de sus estrategias de negociación y además lo disfrutan. No se preocupan por escuchar,** pues no les interesa hacerlo.

[13] My Fair Lady es una película de 1964, basada en la obra de Shaw. Ganadora de premios como la mejor película, mejor actor, mejor director, mejor cinematografía, mejor director artístico, entre otros.

No conocen el efecto de sus propias acciones y no se dan cuenta que acciones que las colocan como ganadoras en el corto plazo, son las mismas que las hacen perdedoras en el largo plazo. **No se dan cuenta que continuamente están cavando sus propias tumbas**. No son capaces de pensar en el largo plazo. Podría decirse que no conocen el sabio dicho ruso que dice que **«los cazadores de hoy son las presas del mañana**».

No tienen la habilidad de ver los problemas desde diferentes perspectivas, **ni la de generar creativamente opciones** que satisfagan los intereses. **Esto hace que se aferren a las pocas posibilidades que tienen** a su mano y a paradigmas obsoletos, dado el temor a lo desconocido y a la experimentación**. La falta de creatividad es una de las mayores deficiencias del negociador** y por esto he dedicado una obra aparte a tal tema. [14]

El dientecito

Un viejito no tenía sino un sólo dientecito y se mantenía enamorado de su diente, pues era el 100% de sus dientes; lo único que tenía. Adoraba su diente y lo cuidaba, lo acariciaba. Un día comenzó a detectar cierto dolor en el diente y llegó hasta la depresión, con sólo pensar que podría perder su 100%. El dolor fue tan grande que visitó al odontólogo, quien después de hacer un examen, le comentó: «viejito, le tenemos que extraer el dientecito».

Ante tal noticia el viejito cayó en depresión total, requiriendo ayuda profesional. Lo calmaron y le hicieron ver que la extracción era lo mejor. El viejito aceptó y le dijo al odontólogo: «¿qué podemos hacer entonces?», y el odontólogo le dijo «debemos extraer hoy el dientecito, le tomamos unas impresioncitas, le

[14] Ver el libro «La caja de herramientas para la creatividad» (J.I. Tobón, Editorial UPB, 1998)

mandamos a hacer la cajita de dientecitos y en ocho días se la entregamos». El viejito ante esto se desesperó y le dijo «doctor, ¡¡¡¿¿ocho días??!!!; eso no puede ser; me va a dejar ocho días mueco?»

Para el viejito un diente era el 100% de sus dientes y se aferraba a él. Si pierde un diente, queda mueco. **Si el negociador sólo tiene una idea, esa será el 100% de sus ideas y la defenderá a muerte.**

Comportamientos

El conocimiento ha sido vital siempre, pero su importancia es más evidente en los últimos tiempos. «El Arte de la Guerra» dice que «**si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla**». Para conocer más acerca de las personas difíciles, es útil conocer los diferentes tipos de comportamientos de las personas. Existen muchas formas de clasificar a las personas, entre ellas las originadas por los estudios de Myers-Briggs y que son la fuente del **famoso test MBTI o Myers-Briggs Type Indicator**. Otras son un poco más elaboradas y entre ellas merecen especial mención los estudios de personalidad de California y los del Center for Management Excellence, basado en las adaptaciones de Stevens.

El tema de los estudios de personalidad es algo muy tratado, e incluso maltratado, y el lector fácilmente podrá conseguir información suficiente. Por esto y para no entrar en detalles que no son propios de este libro, a continuación, y tomando como referencia a Cava Consulting, se hace una breve descripción de la más básica clasificación de los comportamientos, para luego encajar dentro de ellos a las personas difíciles. Debe tenerse en cuenta que nosotros podemos tener diferentes comportamientos dependiendo de las circunstancias.

• Comportamiento pasivo

Este comportamiento tiene características muy específicas, tales como: i) **rara vez expresa sus propias necesidades y deseos**, ii) **se pliega a las demandas de otros**, iii) **no defiende sus propios derechos**, iv) **no se respeta a sí mismo**. En administración, estas personas se conocen como "personas sí (yes people)", pues siempre están diciendo sí ante todo, debido a que no tienen la fortaleza suficiente para encarar conflictos y el decir sí, no necesariamente implica que estén de acuerdo. Las «personas sí» pierden vigencia y respeto con facilidad, pues son un ejemplo viviente más de la ley que yo denomino "Ley de la muerte del consultor" y que dice que «cuando dos personas piensan exactamente igual en todo y siempre, una de las dos sobra».

Los pasivos están atrapados en su debilidad y no son los que lideran, ni siquiera lo que es vital para ellos. Por esto **se sienten mal con su propia debilidad y con su incapacidad de decir lo que piensan** y en el momento apropiado. Los pasivos entonces se sienten furiosos, frustrados, inseguros, ansiosos, vencidos. **Muchas personas hacen malas negociaciones, pues les "da mucha pena" exigir lo que les corresponde**.

Creo que todos en algún momento, con ciertas personas y bajo ciertas circunstancias, actuamos como pasivos cuando no deberíamos serlo y nos sentimos mal. Mi respetado lector, le aseguro que **no importa la edad que usted tenga, nunca es tarde para encargarse de su propia vida y no dejar que los demás tomen decisiones por usted**. [15]

• Comportamiento agresivo

Las características principales del comportamiento agresivo son: i) **muestra poco respeto por los demás**, ii) **todo tiene que ser a su**

[15] Jack Welch, Presidente de General Electric y uno de los mejores ejecutivos del mundo, sabiamente dice «controle su destino o alguien más lo hará por usted».

manera, iii) **le falta empatía**, iv) **se aprovecha de los demás**. Seguro piensa como Maquiavelo cuando dice que «**a los hombres se les ha de aplastar; la afrenta que se hace a un hombre debe ser tal que no haya ocasión de temer su venganza**».

Los agresivos se sienten poderosos en el corto plazo, pero un tanto culpables. Desarrollan cierto complejo de persecución y se ven amenazados. Se ven como unas personas acertadas, críticas, enérgicas. Sin embargo, el aprovecharse de los demás va deteriorando su auto imagen y aumentando su soledad. El respeto por aquellos que se dejan dominar se reduce.

Los métodos de control usados por los agresivos, van perdiendo su efecto con el paso del tiempo, y por eso ellos, para lograr los mismos efectos, tienen que aumentar su dureza cada día más. Los afectados van desarrollando formas de escaparse de estos controles, haciendo sólo lo justo para no hacerse merecedores de castigos, preparando su venganza o manteniendo desinformado al agresivo.

Las teorías de guerra nos dicen que "...**se puede hacer un buen o mal uso de la crueldad**. **Bien usada** se puede llamar aquella crueldad que **se hace de una sola vez y de golpe**. **Mal usada** es aquella que, poca en principio, **va aumentando con el curso del tiempo** en lugar de disminuir».

• Comportamiento resistente pasivo

Este es un comportamiento típico de **un pasivo que quiere ser más asertivo.** Se queja, emplea muchos juegos y manipula para lograr lo suyo. Es una persona que no ha aprendido a enfrentarse.

• Comportamiento agresivo indirecto

El agresivo indirecto no es más que **un agresivo que no quiere sufrir retaliación** y por esto es sutil y trabaja encubierto.[16] En mi criterio, este es **uno de los más comunes y peligrosos comportamientos**.

Estas personas están de acuerdo con la teoría de guerra cuando recomienda "sé extremadamente **sutil, discreto**, hasta el punto de no tener forma; sé completamente **misterioso y confidencial**, hasta el punto de ser **silencioso**; de esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios".

El cocinero del barco

En la fuerza naval de un país, un capitán de un barco tenía un comportamiento indignante y agresivo con su cocinero. Cuando la comida no le gustaba hacía los mayores escándalos y se volvía realmente agresivo, llegando incluso a atacar físicamente al cocinero delante de toda la tripulación. En varias ocasiones los ataques llegaron a tales extremos que fue preciso llevar al cocinero al hospital.

Las jerarquías de la fuerza naval se enteraron de esta situación y decidieron ponerle solución. Fue así como tomaron algunas medidas y una de ellas fue enviar al capitán fuera del país, a una prestigiosa entidad, para que tomara un entrenamiento intenso en relaciones humanas. Cuando el capitán llegó de nuevo al barco, era otro hombre. Estaba completamente transformado y lo primero que hizo fue reunir a toda su tripulación y llamar al cocinero. Al tenerlo allí, lo llamó para que estuviese a su lado y con voz entrecortada, y delante de todos, le dijo «quiero que me excuse; lo que yo he hecho con usted es indignante y no tiene

[16] Un maestro experto en las artes marciales deshace los planes de los enemigos, estropea sus relaciones y alianzas, le corta los suministros o bloquea su camino, venciendo mediante estas tácticas sin necesidad de luchar. Esto dicen los expertos en guerra.

perdón, pero le pido que haga un gran esfuerzo y me perdone; le juro que nunca lo voy a volver a tratar mal; se lo juro». El capitán se sumió en un llanto inconsolable.

El cocinero al ver a su capitán llorando y pidiéndole perdón en público, también se conmovió y empezó a llorar inconsolablemente, abrazado del capitán. Cuando estuvo en condiciones de hablar, el cocinero le dijo «capitán, si usted me promete entonces que no me va a volver a tratar mal nunca, yo también, delante de todos, le hago una sagrada promesa y le juro que a partir de hoy nunca más me le vuelvo a orinar en su sopa». **Mi respetado lector, le sugiero que averigüe ¡¡¡quién le puede estar condimentando su sopa!!!.**

- **Comportamiento asertivo**

Los asertivos, o firmes como mencionan otros, se caracterizan porque i) **se respetan y respetan a los demás**, ii) **se sienten confortables comunicando sus propias necesidades**, iii) **defienden sus derechos**, iv) **reconocen que los demás también tienen sus necesidades y derechos**, v) **son buenos negociadores**.

Estas personas **no son débiles y saben que preocuparse por los intereses de los demás no se constituye en debilidad**. Los asertivos se ven positivos, calmados, directos, confiados y responsables.

Comportamientos y estilos de negociación

Uniendo estas descripciones con teorías acerca de los estilos básicos de negociación, descritos en el libro "Método Harvard de Negociación (J.I. Tobón, 1997)", el **comportamiento agresivo** es propio de aquellos **negociadores duros**, que piensan que i) **deben ganar a toda costa**, ii)

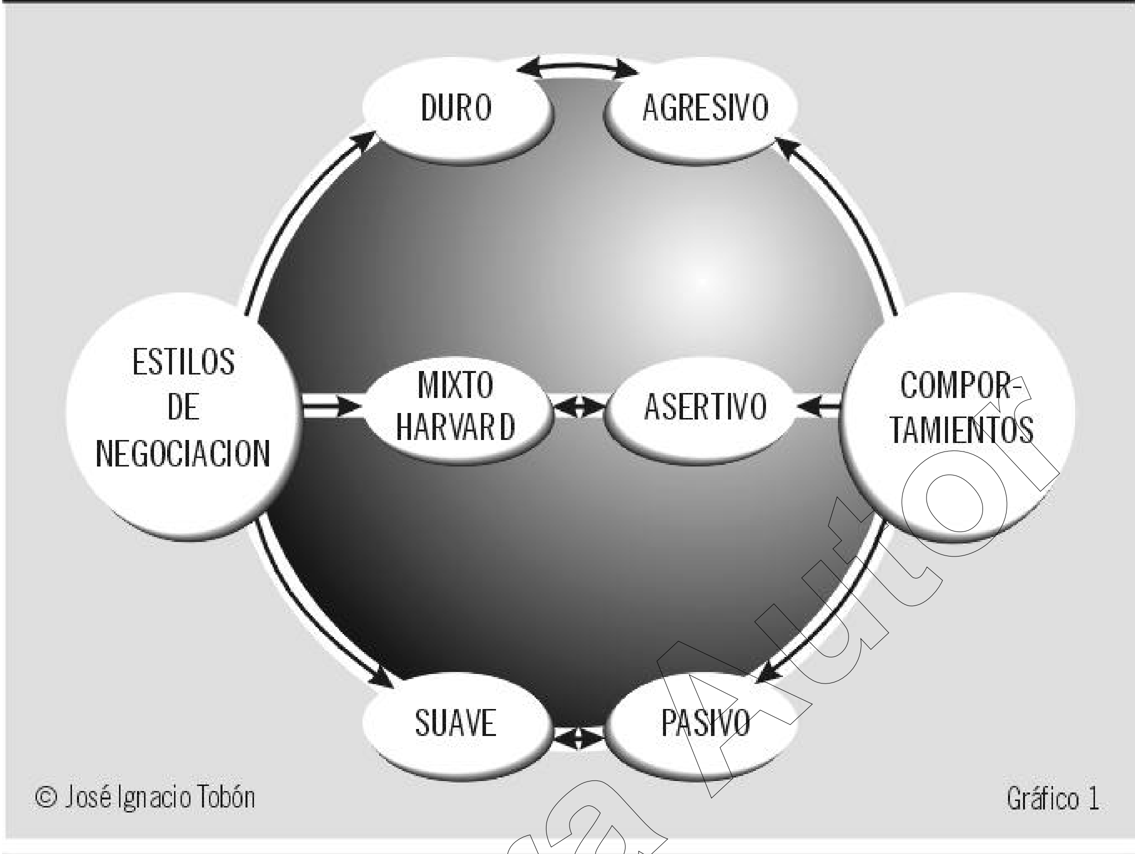
golpeando al otro se gana, iii) **no sólo se trata de ganarle al otro, sino también hacerlo sentir bien mal**. Son personas que no conocen otra forma de negociar y piensan que la fuerza es el único medio de lograr las cosas. Ven el mundo como una jungla y hay que comer o ser comido.

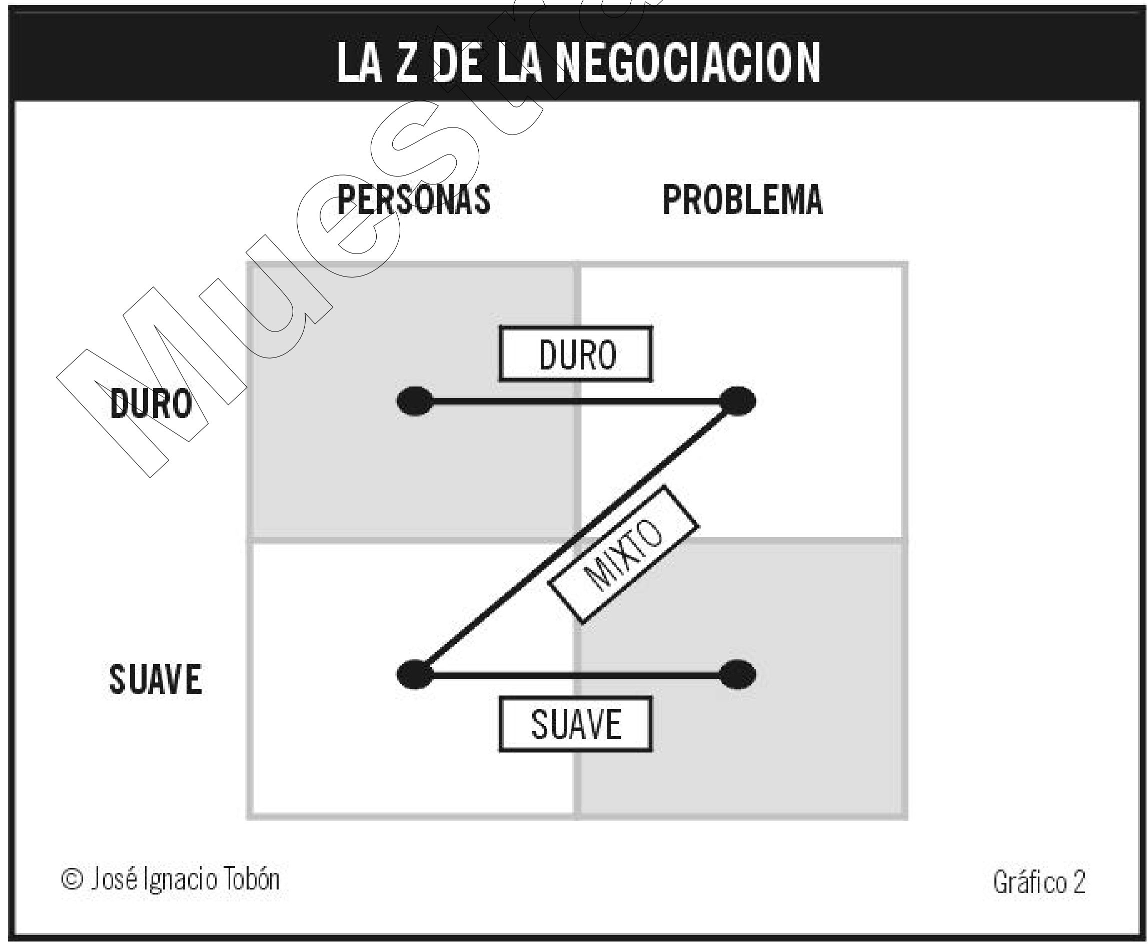
Los **negociadores suaves** son los prototipos del **comportamiento pasivo**. Creen que i) **primero es la persona**, ii) **si les toca, se sacrifican por el otro**, iii) **cualquier acuerdo es suficiente para ellos**. No se trata de unos santos, pues tal sacrificio lo hacen por debilidad y para terminar el conflicto, y poder entrar así en una zona de confort. Estas personas **tienen uno de los mayores defectos del negociador y es el temor al conflicto**. Por acabar con el conflicto **entregan todo** y con esto **hacen las cosas más fáciles para el otro**, pero en las siguientes jugadas, se harán las cosas peores para ellos.

Los **asertivos** son los negociadores que usan **el estilo mixto de negociación o Método Harvard**, que busca ser **duro con el problema y suave con las personas. Son negociadores firmes y no necesariamente duros**. Buscan siempre los intereses de las partes. Esto se puede ver en el Gráfico 1.

En el Gráfico 2 se presenta la que yo denomino “La Z de la negociación” y en donde se aprecia que los duros son duros tanto con el problema como con la persona. Los suaves son suaves con todo y los que usan ese estilo mixto son duros con el problema y suaves con las personas. Estos últimos están convencidos que **la clave está en resolver los problemas sin dañar a las personas.**

Tradicionalmente se considera que el negociador duro es el buen negociador, así como también que los jefes y padres distantes son los mejores, **pero esto dista mucho de ser real**. Es cierto que puede lograr grandes cosas, pero los costos pueden también ser enormes. **A uno no lo miden por los ingresos solamente, sino por las utilidades**, que ya


COMPORTAMIENTOS Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN
DURO
AGRESIVO
ESTILOS
DE
NEGOCIACION
MIXTO
HARVARD
ASERTIVO
COMPOR-
TAMIENTOS
SUAVE
PASIVO
© José Ignacio Tobón
Gráfico 1


LA Z DE LA NEGOCIACION
PERSONAS
PROBLEMA
DURO
DURO
MIXTO
SUAVE
SUAVE
© José Ignacio Tobón
Gráfico 2

tienen involucrado el costo para lograr los ingresos. **A lo que usted ha logrado réstele los costos materiales y emocionales y después sí califíquese como negociador.** [17]

Si pudiésemos hacer que las personas difíciles entendieran que con este método mixto, se pueden obtener resultados mejores que usando los métodos duro y suave, con toda seguridad habría menos personas difíciles. Si entendieran que la fortaleza debe ser enfocada en el problema, dejarían más en paz a las personas y podrían verlas como aliadas.

> **Socio pelotero**
> Es famoso el caso del bateador que tenía un promedio de bateo alto, sobre todo con el lanzador más efectivo. Le preguntan: «¿a qué se debe su alto promedio con este excelente bateador? y él responde: «es que él es mi socio, pues si él no lanza, yo no puedo batear». Los demás bateadores miraban al lanzador como el que los iba a eliminar y «cumplían la profecía». Otra vez Pigmalión.

El negociador difícil es, en cierta medida, **un instructor nuestro y un motivador de nuestro aprendizaje**. Con esta óptica debe ser mirado. Es el mismo caso de empresas, que desde su fundación se «beneficiaron» de ser monopolios, pero que si hubieran tenido una competencia, serían mejores de lo que son hoy.

La teoría de juegos

En la teoría de juegos se define un **juego** como aquello en **donde el resultado final no depende sólo de lo que yo haga**. Esto implica que el

[17] En los años setenta se trabajó en el mundo el concepto del poder basado en el temor y aparecieron estudios interesantes. Uno de ellos analizó las vidas de las personas más exitosas financieramente y encontró patrones interesantes, entre ellos el de vidas personales y familiares destrozadas. Réstele ese costo a su éxito por favor.

resultado dependerá también de lo que otra persona o entidad haga. Los juegos se dividen en **juegos suma cero** y en **juegos suma no-cero**. Los suma cero son aquellos en los que la victoria de uno se compensa con la derrota del otro. Los no-cero son aquellos en donde ambos pueden ganar o ambos pueden perder simultáneamente.

Es mucho más común que las personas piensen que **para que uno gane tiene que haber otro que pierda**, es decir suma cero o gane pierde. Si esto es así, no puede haber espacio a la compasión y se trata de una guerra. **Si esta es la visión, es explicable su comportamiento agresivo.**

La realidad es que la mayoría de **las situaciones pueden aparecer inicialmente como un gane pierde**, pero un buen negociador **puede convertirlas en un gane gane** o suma no-cero (positiva). **Las situaciones tienen un marco inicial (frame) y generalmente se les puede cambiar de marco (reframing).** Este concepto es sin lugar a dudas, uno de los conceptos más vitales para el buen negociador y allí está el **«terrenal milagro de la negociación».**

Los enemigos invisibles

He desarrollado la teoría llamada «los enemigos invisibles» y que define con claridad la miopía de los agresivos. Ellos piensan que ganaron, pero no comprenden y ni siquiera se enteran, que debido al mal proceder con una persona, pierden múltiples negocios con otras que ni siquiera conocen. Una mala referencia, debida a un comportamiento inconveniente nuestro, hace que potenciales compradores desistan de aproximarse a nosotros para cerrar un excelente trato. Lo irónico de esto es que i) el trato perdido puede ser mayor que el trato que dañamos, ii) los compradores que nunca llegaron no están en nuestro estado de pérdidas y ganancias, iii) consideramos que el trato dañado fue un costo que había que asumir.

Creemos que ganamos y podemos morir con esta falsa creencia.[18] ,[19]

Ganar con sabiduría es una de las características más importantes del negociador. **Es preciso ganar grande y largo**, es decir, ganar lo más que se pueda, pero sabiendo que la ganancia se ve en el largo plazo.

Los Miserables

Analizando «Los Miserables» de Víctor Hugo, encuentro que se presentan una serie de eventos en la obra, que pretenden mostrar el efecto de nuestras acciones en el largo plazo y demostrar la visión sistémica. Lo que llamamos la trama, no es más que el tejido de eventos, unidos causalmente unos con otros. Invito al lector para que haga un gráfico con los eventos que se mencionan a continuación y establezca las relaciones entre ellos. Lo que usted hace hoy tiene clara relación con el mañana.

Valjean, se muere de hambre y se roba un pan; por el robo es sentenciado a 20 años de cárcel y tiene como «carcelero» a Javert; en la cárcel se vuelve efectivamente malo; sale de la cárcel y se roba los cubiertos de plata en la casa del cura, donde le brindaron alimento y alojamiento; lo detienen y el cura lo salva al «mentirle» a la policía y decirles que era un regalo para Valjean; el cura le dice que le acaba de comprar el alma y que a partir de ese momento tendrá que ser un hombre bueno.

---

[18] Muchos abogados me han mencionado que no creen en esta teoría. Ellos consideran que se trata de una guerra y que los clientes los buscarán más mientras más duros, agresivos y despiadados sean. Respeto este concepto, pero por el bien de todos, espero que lo vayan modificando.

[19] Alguna persona había definido desde su juventud que sería una de las personas más ricas de la región y efectivamente lo estaba logrando con estrategias muy agresivas. Se enorgullecía de esto y de ser "una de las personas más odiadas de la ciudad". Tremendo orgullo y tremenda estupidez.

Valjean empieza, en otra región, su nueva vida y llega a ser empresario y luego alcalde; hace donaciones a diferentes instituciones religiosas; en su empresa se enteran que, Fantine, una de sus empleadas tiene una hija por fuera del matrimonio; la despiden del trabajo y tiene que mendigar y llega a la prostitución; unos hombres golpean a Fantine y la policía interviene; el policía es Javert su antiguo carcelero; Javert la condena a 6 meses de prisión y Valjean la salva del castigo, la cuida y se enamora de ella.

En la empresa, a Lafitte, uno de los obreros de Valjean, le cae encima una carreta; Valjean con fuerza increíble levanta la carreta y lo salva; aquel queda incapacitado para el trabajo y Valjean lo recomienda como jardinero en un convento en París, al que hacía normalmente donaciones; al ver a Valjean levantando la carreta, Javert lo reconoce como el convicto, pero no tiene pruebas; para obtener pruebas presenta entonces una idea de censo o revisión nacional de identificación y es reconocida su idea ampliamante en Francia; Valjean tiene papeles y Javert no puede comprobar su real identidad; decide entonces denunciarlo sin pruebas. En un juicio en una ciudad cercana acusan a un retrasado de ser Valjean y lo van a condenar; el verdadero Valjean se presenta para salvar al acusado; la prostituta antes de morir le pide a Valjean que cuide de su hija; Valjean sale huyendo de Javert y en busca de Cosette, la hija de Fantine.

Huyen Valjean y Cosette a París y él por intermedio de Lafitte consigue empleo de jardinero en el convento; permanecen ambos sin salir de allí por 10 años; unos días antes de convertirse en monja, Cosette decide no hacerlo y prefiere salir a conocer el mundo; salen del convento y Cosette conoce a Maurius, un revolucionario; la policía está detrás de estos revolucionarios y el encargado de esta persecución es Javert, quien por la idea del censo fue trasladado a París y ascendido; Javert persiguiendo

a Maurius llega a Cosette y se entera que es la hija de Valjean; en el entierro del republicano Lamarcque se inicia una batalla y Javert es detenido por los revolucionarios de Maurius; Valjean toma a Javert para ejecutarlo y en lugar de eso le da la libertad; Javert inicia luego la persecusión de Valjean y lo captura; llega el momento de matarlo y Javert se confunde y toma la decisión de suicidarse, pues ya no quiere matar a Valjean, pero no quiere dejarlo libre. Antes de suicidarse, Javert dice: «nunca en mi vida he violado una ley». Javert se esposa y se lanza al río. Valjean es libre.

Escasez y abundancia

Sin lugar a dudas, para mí, una de las formas de distinguir a las personas es por su aproximación a la vida y para esto no he encontrado mejor forma que mediante la distinción entre la aproximación de escasez y la de abundancia.

Cuando una persona tiene **visión de escasez** piensa que **no hay suficiente para todos** y por esto **tiene que competir** basado en la **diferencia relativa de habilidades** de los competidores. Cree que **la gente es ambiciosa y lo amenaza** con dejarlo sin nada. Por esto cree que **lo mejor es usar trucos.**

Quien piensa con escasez tiene una concepción del mundo bastante difícil. Puede estar de acuerdo con Maquiavelo cuando decía que «Se puede decir que **los hombres son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia**; y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara. **Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio».**

Cuando la persona tiene una visión de **abundancia**, cree que **hay para todos** y **no ve a la gente como ambiciosa**, sino como necesitada; por esto considera que **lo mejor es llegar a un entendimiento**.

Lo curioso es que las personas que ven competición en todo, que son **las que ven el mundo con escasez, tienen la falsa ilusión de ganadores**. Es posible que consigan más que sus competidores, pero **no consiguen tanto como conseguirían si lograran la cooperación inteligente**.

En mis entrenamientos en habilidades de negociación, este concepto es uno de los pilares, pues demuestra que es necesario abandonar el paradigma de la competición pura, para entrar en un mundo donde coexisten la cooperación inteligente y la competición. Con una misma persona, en unas se coopera y en otras se compite. He encontrado personas que consideran imposible el cooperar con su competidor y después de un análisis detallado, comprenden que esto no sólo es posible, sino que es necesario.

Tomando algunas frases de los textos de guerra, se puede decir que «nunca he visto a ningún experto en el arte de la guerra que mantuviese la campaña por mucho tiempo. No es beneficioso para un país dejar que una operación militar se prolongue por mucho tiempo». **Es preciso tener treguas y hablar con el enemigo**. Cuando aparece un enemigo común de mayor trascendencia, puede aparecer también la posibilidad de cooperación con el competidor.[20] Considero que **aquellos que tienen enemigos vitalicios no son sabios**.

Como conclusión, **aquellos negociadores difíciles**, tema central de este trabajo, **son unos de los que ven el mundo con escasez**. Hasta que no se logre que ellos cambien la forma de ver el mundo, actuarán en forma difícil.

---

[20] Es interesante analizar las razones para que USA y los aliados, con tal tecnología de guerra, no hayan derribado del poder a Saddam Hussein. La razón puede estar en que si Saddam sale del poder, lo sucederán otros más radicales y más peligrosos, como lo menciona lateralmente la revista Time.

El paradigma del pastel fijo

En negociación existe el concepto de pastel, en donde el pastel significa lo que se va a negociar. **Algunas personas creen que el pastel es fijo** y por lo tanto lo que se debe hacer es repartirlo y obviamente tratar de llevarse la mayor porción, sobre todo porque los demás estarán pensando lo mismo. En este caso se usan **estrategias distributivas**.

Otras personas piensan que el pastel puede crecer, es decir es un pastel de tamaño variable, y por esto diseñan las estrategias para que esto ocurra así. Estas son las **estrategias integrativas**.

Si usted está pensando que el pastel no puede crecer, es claro que debe ser duro y agresivo para poder llevarse una porción del pastel. Si la persona piensa esto, sus comportamientos serán difíciles.

Algunos llaman a esto «el mítico pastel fijo», entre ellos Max Bazerman, de Northwestern University y una de las personas que más respeto en el tema de la negociación. Es muy acertado hablar del mito del pastel fijo, pues la realidad demuestra que hay muchas posibilidades de crecer el pastel. **Crecer el pastel es una de las más importantes recomendaciones para ser un buen negociador** y es un caso del mencionado «reframing».

Posiciones e intereses

Sin entrar mucho en detalle, los negociadores duros son aquellos que negocian por posiciones y se aferran a ellas. Inicialmente presentan sus posiciones, pero al encontrar cierta resistencia, empiezan a defenderlas y luego a atacar al que tiene la posición contradictoria y terminando con ataques al contradictor, e inclusive pasando a su eliminación. Un dicho español menciona que «muerto el perro, se acaba la rabia» y muestra

un forma de eliminación del poseedor de la idea. Lincoln de otro lado también eliminaba, pero de forma diferente. Lincoln decía: «... yo elimino a mis enemigos, convirtiéndolos en amigos».

Lo recomendable es negociar por intereses, en donde el peso del esfuerzo no está en imponer nuestra posición sobre la del otro, ni tampoco en acercar las posiciones de las partes. La estrategia está en entender los intereses y tratar de encontrar las soluciones razonables que los satisfagan.

Un resumen de la relación de estilos, aproximaciones y comportamientos se puede ver en la tabla 1.

ESTILOS, APROXIMACIONES Y COMPORTAMIENTOS DEL NEGOCIADOR

COMPORTAMIENTO	ESTILO	JUEGO	PENSAMIENTO	PASTEL	ORIENTACION
AGRESIVO	DURO	SUMA CERO	ESCASEZ	FIJO	POSICIONES
PASIVO	SUAVE	SUMA CERO	ESCASEZ	FIJO	POSICIONES
ASERTIVO	MIXTO HARVARD	SUMA NO-CERO	ABUNDANCIA	VARIABLE	INTERES

Tabla 1

Capítulo 2
Administración de conflictos

Las definiciones del conflicto

La dificultad de la negociación y de la persona, depende también del tipo de conflicto existente. Constantino y Merchant en su libro «**Designing Conflict Management Systems**», presentan una definición del conflicto interesante, aun cuando está en el contexto organizacional. Ellas dicen que **conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, proceso, producto o servicio**. Tal insatisfacción puede provenir de expectativas diferentes, metas conflictivas, intereses conflictivos, comunicaciones confusas o relaciones interpersonales insatisfactorias.

Para Rubin, **conflicto es la diferencia percibida de intereses o la creencia de que las partes tienen aspiraciones que no pueden ser satisfechas simultáneamente**. No habla de diferencias reales, sino percibidas y esto abre la puerta a la posibilidad de que una parte vea conflicto y la otra no.

Es mucho más profundo el conflicto cuando las partes consideran sus aspiraciones como legítimas y se sienten con derechos. Si no las pueden lograr, experimentan la llamada "privación relativa" que hace que se genere frustración e indignación y estas a su vez se transforman en acusaciones, desesperanzas y pérdidas en los niveles de confianza.

Las fuentes del conflicto

Lo mencionado hasta el momento muestra en una forma inicial las causas de los comportamientos difíciles, pero debemos recurrir a un análisis más estructurado y para eso podemos estudiar a Moore, autor del excelente libro «**The Mediation Process**».

Moore, tiene una excelente y sencilla clasificación de las fuentes del conflicto, como se puede apreciar en el Gráfico 3, que nos puede dar una idea de las razones por las cuales se puede volver una persona difícil, razones que cuando se identifican, son así mismo el objetivo del mejoramiento. Esta clasificación es, en términos simples, la siguiente:



- **Conflictos de datos:**

Falta de información, desinformación, diferentes visiones acerca de lo que es relevante, diferentes interpretaciones de los datos, diferentes procedimientos de evaluación.

En este caso, para reducir la diferencia, es necesario lograr acuerdo en **qué datos son importantes**, acordar en el **proceso de recolectar los datos**, desarrollar unos **criterios comunes para evaluar los datos**, usar expertos como una **tercera parte** para darle más valor a las opiniones o para romper los círculos viciosos.

Este conflicto se puede resolver relativamente fácil, pues después de encontrar que ésta es la causa, existen grandes posibilidades. La dificultad está en el uso de los expertos de cada lado, tratando de demostrar su propia teoría. Murphy dice que "el número de teorías diferentes acerca de un tema es directamente proporcional al desconocimiento del tema" o como se dice de algunas profesiones "cuando hay tres profesionales juntos, hay mínimo cuatro conceptos".

La información es la materia prima de la negociación y si no está presente en su cantidad, calidad y oportunidad, habrá dificultades. Es posible que el otro negociador esté actuando acorde con la información que recibió, e incluso, nosotros con la misma información haríamos lo mismo.

- **Conflictos de intereses**:

Se origina en la actitud competitiva real o percibida en los intereses substantivos, procedimentales o psicológicos.

Se debe en este caso **enfocar en los intereses** y no en las posiciones, buscar **criterios objetivos**, desarrollar **soluciones integrativas** que satisfagan las necesidades de todas las partes, buscar las formas de **expandir las opciones** y los recursos, **desarrollar intercambios** para satisfacer los intereses de diferente fortaleza.

Estos conflictos son naturales a cada negociación y las habilidades de negociación nos ayudan a convertir esto en una solución gane gane. En los intereses substantivos es preciso trabajar con indagación para descubrir los verdaderos intereses; en los procedimentales es preciso tener más cuidado, pues pueden afectar el resultado de la negociación; los intereses psicológicos requieren de un tratamiento psicológico, pues implica entrar en el real sentimiento del negociador.

- **Conflictos de estructura**:

Se presentan por patrones destructivos de comportamiento; desigual control, pertenencia o distribución de los recursos; desigual poder y autoridad; factores geográficos, físicos o ambientales que desaniman la cooperación; restricciones de tiempo.

La sugerencia es claramente **definir los roles** y cambiarlos si es preciso, **reemplazar los patrones de comportamiento destructivos**, **relocalizar la propiedad y control** de los recursos, establecer un **procedimiento de toma de decisiones** justo y aceptable, **cambiar la negociación por posiciones** por la de intereses, **modificar los medios de influencia** usados por las partes, **cambiar las relaciones físicas** y ambientales entre las partes, **modificar las presiones externas** sobre las partes, **cambiar las restricciones de tiempo**.

En este caso el conflicto puede venir de antes y en la negociación se están mezclando efectos pasados. Si hay diferencias en estructura es necesario ser cuidadoso y disminuirlas si es preciso. Si no se hace eso no se desaparecen los fantasmas y estaremos negociando con las frustraciones anteriores.

Una muy especial estructura es la estructura mental. Cuando hay diferencias grandes en ésta, las negociaciones se pueden hacer más difíciles. Nosotros deberíamos asistir constantemente a cursos de «cómo pensar mejor», pues tenemos una serie de bloqueos de pensamiento considerables, bastante estudiados por expertos en el tema. Desafortunadamente la falta de humildad no nos permite asistir a tales entrenamientos.

Si la estructura favorece a una de las partes, la favorecida hará lo posible para que el *status quo* permanezca y usará estrategias dilatorias. Si quiere seguir atesorando sus ventajas, es preciso mostrarle otro escenario mejor al actual para que migre o determinarle las consecuencias negativas que tendrá si continúa defendiendo su estructura.

- **Conflictos de valores**:

Se producen debido a los diferentes criterios para evaluar las ideas y los comportamientos; metas que consideran valores mutuamente excluyentes; diferentes formas de vida, ideología y religión.

Lo sugerido es **evitar al máximo la definición de los problemas en términos de valores**, permitir a las partes estar o no de acuerdo, **crear esferas de influencia** en las cuales un conjunto de valores domine, **buscar metas de orden superior** que todas las partes compartan.

Es inteligente entonces en estos casos **entender cuándo un conflicto es insoluble** y en consecuencia, no tratar de resolverlo y más bien buscar administrarlo, es decir reducir los efectos negativos del conflicto, sin pretender que desaparezca. El conflicto sigue, pero los efectos se disminuyen.

- **Conflictos de relaciones**:

Se presentan debido a emociones fuertes, errores de percepción, estereotipos, pobre comunicación, comportamientos negativos repetitivos.

Es importante en este caso **promover y controlar la expresión de las emociones** mediante diversos procedimientos; **legitimar los sentimientos**, **clarificar las percepciones** y **desarrollar percepciones positivas**; **mejorar la calidad de la comunicación**, **bloquear los comportamientos negativos repetitivos** mediante cambio de las estructuras, **promover las actitudes positivas de solución de problemas.**

Las relaciones tienen una calidad dependiente de la calidad de la comunicación. Trabajando en la comunicación y en la eliminación de los errores de percepción, se mejora considerablemente la relación y los conflictos dejan de tener un efecto negativo.

Resolución de conflictos [21]

Cuando dos personas o entidades tienen dificultades, estas pueden ser resueltas de variadas formas. Puede ser mediante **el uso del poder y la fuerza**, es decir por la determinación de **quién es más fuerte**; puede ser **usando los derechos y estándares**, es decir determinando **quién tiene la razón,** o mediante la **generación de acuerdos** o búsqueda de intereses, es decir **con la negociación por intereses.**

En forma teórica e ideal se puede decir que la negociación por intereses es "la vía", pero en muchas ocasiones, como dicen Ury, Brett y Goldberg, **no es suficiente buscar los intereses, pues se requiere primero llevar a la mesa al oponente y esto debe ser realizado usando el poder o los derechos**. Además, muchas negociaciones no son basadas en intereses, sino en el poder o en los derechos.[22]

Los mismos autores, en su obra "**Getting Disputes Resolved**", mencionan que la forma de determinar la mejor aproximación a la resolución de conflictos es mediante el análisis de i) los costos de la transacción, ii) la satisfacción con los resultados, iii) el efecto en la relación y iv) la recurrrencia de las disputas.

Según esto, se puede decir que un sistema que le dé más peso al poder y a los derechos que a los intereses, es un sistema mal diseñado. **El mayor peso debe estar en los intereses, algo menos que esto en los derechos y mucho menos en el poder.**

La sugerencia es **que se use la negociación como vehículo para resolver las diferencias** con la persona difícil. Esta negociación **puede ser no asistida o asistida**. Es no asistida, cuando las partes en el conflicto

[21] Es mejor hablar de administración de conflictos, pues hay conflictos insolubles y no es inteligente tratar de resolverlos. Más bien se busca disminuir sus efectos mediante una buena administración.
[22] Muchos negociadores entregan todo para que el negociador difícil vaya a la mesa. Este error es grave y común, desafortunadamente.

resuelven sus diferencias sin la intervención de personas externas. Se llama asistida cuando un tercero sirve de asistente a la resolución de la controversia.

Estas **negociaciones asistidas** tienen diferentes modalidades. Una de ellas es la **facilitación** y en donde el tercero sirve de conexión entre las partes para que se reúnan. Esta función, aparentemente sencilla, es vital y bastante difícil en algunos casos, pues normalmente cada una de las partes considera que tiene la razón y se considera inocente. Por esto cree que es el otro quien debe moverse.

Otra posibilidad de intervención del tercero es la **mediación**, en la cual éste hace sugerencias a las partes. Si las sugerencias se refieren a la calidad del trato y de la relación, se llama **mediación terapéutica**, mientras que si las sugerencias del tercero son referentes a la substancia del conflicto, se llama **mediación substancial**. Es importante advertir que en la mediación sólo se hacen sugerencias y son las partes quienes tienen el control del proceso y la decisión de aceptar o no tales sugerencias.

> **El pulgar**
> En la película reciente "Fixer", el autor Jon Vaughn hace el papel de una persona que tiene contactos con la mafia, con el clero, con la política, con los industriales, etc. En realidad tiene la habilidad de contactar a cada uno de estos estamentos y puede servir de vaso comunicante. Él, en uno de sus diálogos, dice algo maravilloso cuando se describe como **"el dedo pulgar, que es el único que puede tocar fácilmente los otros cuatro dedos de la mano".** Esto es lo que hace un facilitador o un mediador. Inténtelo; en sus propias manos tiene la información.

Existe también el **arbitraje**, en donde el tercero recibe la información necesaria de las partes y después de esto toma una determinación que debe ser seguida obligatoriamente.

Estas negociaciones asistidas, conocidas como **ADR (alternative dispute resolution) o MASC (métodos alternativos de solución de controversias),** tienen un gran futuro en el mundo, pues se han considerado como una excelente opción para reemplazar la solución de conflictos mediante los derechos o estándares, es decir, para evitar los procesos legales tan largos e ineficientes.

Estrategias de administración de conflictos

Frente a la administración de los conflictos existen variadas estrategias, pero que se pueden simplificar en la llamada **Matriz de Thomas o Modelo Dual**. Cuando el asunto en cuestión es de vital importancia y la relación entre las partes no lo es, la estrategia debe ser **competir**. Si el asunto no tiene importancia y la relación si, lo mejor es **acomodarse**. Cuando ni el asunto ni la relación son importantes, lo mejor es **evadir** y cuando asunto y relación son importantes, lo mejor es **colaborar**. [23]

[23] Lewicki tiene una buena aproximación a este tema, pues toma el modelo dual y lo desarolla para presentar sugerencias interesantes.

se debe tener tanto temor de pararse de la mesa, pero dejar siempre las puertas abiertas.

Consiste en pensar qué debo hacer para que los ataques del oponente no sean ataques exitosos que lo alejen de la mesa de negociación. Todas estas etapas buscan hacer rentable la mesa de negociación. Existen variadas posibilidades tales como hacer que ataque un objetivo que no es de importancia, hablar con los superiores nuestros y enterarlos de las situaciones.

Una de las formas de neutralizar los ataques del oponente es a través del **uso de una tercera fuerza**. Esa tercera fuerza puede estar representada por personas que están un tanto ajenas al conflicto y que tienen además las funciones **de mediadores, de socios y de testigos**. Si estamos negociando con una persona muy hostil y tenemos temor de lo que este pueda hacer con nuestra integridad personal, podríamos ir a la reunión con testigos y anunciar previamente a los medios acerca de nuestra reunión **(testigos)**; buscar coaliciones con personas de la comunidad o de la organización **(socios)** para que influyan sobre nuestro oponente y den legitimidad a nuestras acciones; o que estas personas ayuden a que la negociación se lleve a cabo **(facilitadores o mediadores, principalmente).**

En este momento necesitamos que el oponente escuche y analice la situación y el peligro o los costos de no ir a la mesa a lograr un acuerdo. Es posible que los argumentos nuestros no sean creíbles o no los quiere aceptar. Por esto es útil recurrir a los electores del oponente, sobre todo a quienes él más quiere, respeta y cree.

Las salidas

Hay una cosa muy interesante para analizar en este modelo de Ury y se refiere a que en estas alturas de la negociación muchos negociadores

pueden sugerir que se intensifiquen los ataques y no se negocie, pero el modelo sugiere que se sigan recordando las ofertas que se han hecho. **Si las ofertas siguen válidas, el oponente tendrá disponible el "puente dorado" para cruzarlo.** Es posible que él ya reconozca que es mejor cruzar el puente y sólo basta que le ayudemos a cruzarlo. Esto se hace dejando vigente la mejor propuesta.

En este punto se puede cometer un error de percepción muy grave y es el de pensar que el oponente sabe que todavía tiene una salida representada en aceptar nuestra mejor oferta. Para nosotros es obvio que aún existe, pero dadas las confrontaciones, **el oponente puede pensar que la única vía disponible es aumentar la confrontación hasta que ambas partes reconozcan a un ganador.** Por esto es preciso recordarle que aún tiene una salida y no está acorralado.

Nunca acorrale al otro, ni le deje en una situación tal que no tenga nada que perder. Hay una paradoja muy interesante y es que **cuando una persona no tiene nada que perder, es supremamente poderosa. Siempre busque para el otro una salida decorosa.**

Ladrón atrapado

Existe una regla de seguridad bastante interesante que nos puede ayudar a comprender estos conceptos. Se dice que usted debe diseñar los sistemas de seguridad para reducir lo más que pueda la probabilidad de entrada de los ladrones, pero si por alguna razón estos se entran, el sistema les permita salir con cierta facilidad.

Esta norma de seguridad es sabia, pues no hay nada más peligroso que una persona acorralada y sin poder salir. Esto equivale a que habrá una pelea asegurada y con un experto que usará todas sus armas para salvarse.

Las salidas de guerra
La teoría de guerra dice **"muéstrales una manera de salvar la vida para que no estén dispuestos a luchar hasta la muerte,** y así podrás aprovecharte para atacarles. No presiones a un enemigo desesperado. Un animal agotado seguirá luchando, pues esa es la ley de la naturaleza". También sugiere la teoría de guerra que nunca se persiga a un ejército hacia un sitio que no tenga salida; es mejor llevarlo a un terreno que tenga la posibilidad de escapes. Maquiavelo dice que **«si no puedes matar al león, no lo hieras».**

Otro error que se comete en estas alturas de la negociación es pensar que el objetivo es la victoria unilateral, como lo dictan los métodos tradicionales de posiciones que describimos ampliamente antes. **Es preciso recordar que lo que se persigue es la satisfacción mutua,** a pesar de las advertencias y posibles ataques.

Aun cuando veamos que el oponente no tiene si no una alternativa factible que le produzca un acuerdo razonable, **no se le debe presionar a través de decisiones "tómelo o déjelo",** pues es una evidencia del poder que una de las partes tiene o no tiene. Es mejor darle la libertad de que tome su propia decisión.

Aun en los casos en los que usted puede imponer sus condiciones, es preferible negociar, pues imponer unas condiciones que van a evidenciar que hay un claro ganador y un claro perdedor, trae consecuencias funestas en el largo plazo. Existirá siempre la oportunidad, en el corto o largo plazo, de que el vencido se cobre la derrota por su cuenta.

Cuando el oponente decide que llegar a un acuerdo es lo mejor, es imprescindible que el acuerdo se diseñe con cautela. No basta con que el oponente diga que acepta el acuerdo y es necesario diseñar un acuerdo

en el que se minimicen nuestros riesgos. Ury dice algo que parece un eufemismo, pero que tiene bastante significado. Dice que **no se debe proceder con desconfianza, sino actuar independiente de la confianza existente**.

Si se registraron conflictos en la búsqueda del acuerdo, es posible que se presenten en su implementación y por esto se debe diseñar un procedimiento de resolución de conflictos acordado por las partes. [67]

Para terminar la negociación es necesario entrar en el plano afectivo y tratar de reafirmar la relación existente entre los negociadores. No se busca que el oponente firme el acuerdo, y que se sienta amargado y con deseos de venganza. Es una muy buena recomendación tener un gesto de generosidad al final de la negociación, cediendo algo a lo cual el oponente no tendría derecho, pero que le otorgamos por nuestro propio deseo. Es una buena finalización.

[67] Una frase de abogado dice que "los acuerdo se deben hacer entre amigos, pero suponiendo que algún día podemos ser enemigos".

Capítulo 10
A manera de conclusión

Después de leer este libro las personas pueden sacar sus propias conclusiones, pero para ayudarles un poco en esta tarea, a continuación se presentan algunas de las conclusiones de este trabajo:

- Los negociadores difíciles son aquellos que tienen comportamientos difíciles y que negocian por posiciones preferentemente; tienen un comportamiento agresivo; ven el pastel fijo y de insuficiente tamaño; miran el mundo con escasez y no con abundancia; sus actuaciones están de acuerdo con los juegos suma cero, en los que para que el uno gane, tiene que perder el otro.

- Estas personas difíciles no cumplen con los postulados del Seminario de Negociación de Un Minuto o Big Five©. Por esto entonces i) no buscan en forma incesante y sistemática los intereses de los demás, ii) no tienen la habilidad de preguntar sin atacar, iii) no escuchan activa y empáticamente, iv) no tienen la habilidad de generar posibilidades adentro y afuera de la mesa de negociación y v) no tienen la habilidad de visión a largo plazo.

- Las fuentes principales de los conflictos están en los conflictos de datos, de intereses, de estructura, de valores y de relaciones, de acuerdo con las clasificaciones de Moore.

- La resolución de conflictos se puede dar usando el poder, mediante los derechos o con la negociación de acuerdos. La recomendación es enfatizar la negociación.

- Es muy productivo en algunos casos recurrir a la tercera parte para resolver los conflictos.

- Las personas difíciles se pueden clasificar según Leritz en forzadores, en anotadores, en pacificadores y en rebeldes.

- Brinkman clasifica a las personas en agresivas y en pasivas y en los orientados a la tarea y los orientados a las personas. De acuerdo con esto cada uno tiene un intento.

- Los agresivos y orientados a la tarea intentan "la tarea hecha". Los pasivos y orientados a la tarea intentan "la tarea correcta". Los agresivos y orientados a las personas intentan "ser apreciados por los demás". Los pasivos y orientados a las personas intentan "lograr entendimiento con la gente".

- Estos intentos son deseables en cada uno de nosotros, pero cuando se hace un enfermizo énfasis en uno de ellos surge un comportamiento anormal y difícil. Brinkman los clasifica en tanque, francotirador, sabelotodo, genio mentiroso, granada, persona si, persona quizás, persona nada, persona no y llorón.

- El modelo más recomendado, según nuestro criterio, para negociar con personas difíciles es el de William Ury de la Escuela de Harvard.

- Este modelo tiene cinco etapas como son, i) no reaccione ante los ataques del otro y así no crecerá el conflicto, ii) desarme a su oponente y hágale saber que usted no lo va a atacar, iii) cambie de juego y convenza al otro para que abandone la negociación por posiciones y entre a negociar por intereses, iv) hágale fácil decir si, mediante la eliminación de los obstáculos y objeciones que él tiene para negociar y v) hágales difícil decir no, es decir muéstrele el poder mínimo necesario para que considere que el acuerdo propuesto es el mejor.